



2024年5月28日

各 位

会社名 株式会社 N J S  
代表者名 代表取締役社長 村上雅亮  
(コード番号：2325 東証プライム)  
問合せ先 常務取締役管理本部長 蒲谷靖彦  
(TEL：03-6324-4355)

## NJS 成長戦略 Rev2024 策定のお知らせ

当社は、2023年8月10日に公表した「オペレーションカンパニーを目指す成長戦略」を追補し、別紙のとおり「NJS 成長戦略 Rev2024」を策定いたしましたのでお知らせします。

以上



# NJS成長戦略Rev2024

## オペレーションカンパニーを目指す成長戦略

### 1. はじめに

当社グループは、2023年8月に「オペレーションカンパニーを目指す成長戦略」を公表し、戦略の推進と具体化を進めてきました。これに基づき2024年4月にはオペレーションズ本部と地球環境本部を設立し、関係子会社の統合も決定いたしました。

こうした取り組みの成果を踏まえて「成長戦略」のRevisionとしてご報告いたします。主な更新内容は、コンセプトの明確化、カスタマーサービスの位置づけ、展開方針の具体化です。

従来の水のコンサルタントという枠組みを超えて、新たなオペレーションビジネスの創出にチャレンジしてまいります。ステークホルダーの皆様のご理解とご支援をお願い申し上げます。

### 2. NJSのビジネスと成長の軌跡

#### 2.1 NJSのパーパス

NJSは上下水道を中心とした水と環境のコンサルタントです。パーパスは「健全な水と環境を次世代に引き継ぐ」で、一段と厳しくなる地球環境に対して、水と環境の技術を通じて安全で持続可能な社会を創る重要性が高まっています。

地球環境に対しては、取り組みの成果がでるまでには何世代もの時間がかかります。世代を超えて長期的視野のもとに取り組む必要があります。



図-1 NJS Purpose

#### 2.2 NJSのビジネス

NJSは水と環境の分野でコンサルティング、グローバルビジネス、カスタマーサービス、ソフトウェア、インスペクションの5つのビジネスを展開しています。従来のオペレーションはカスタマーサービスと改めました。

それぞれの売上高は2023年12月期にて、コンサルティング148億円、グローバルビジネス48億円、カスタマーサービス12億円、ソフトウェア5億円、インスペクション7億円です。

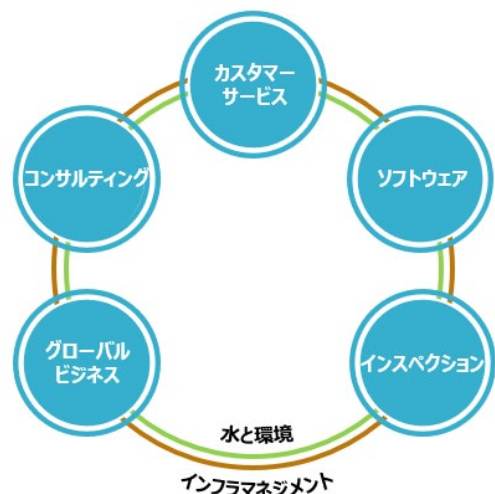


図-2 NJS Business

## 2.3 NJSの成長の軌跡

NJSは、戦後まもない1951年に日本の上下水道の普及促進と技術者育成を目的に創業しました。

図-3はNJSの創業以来の業績推移です。青の分布グラフが下水道普及率の伸び、折線グラフがNJSの売上高です。NJSは、下水道の普及とともに成長してきました。

### <第1成長期>

1970年の公害国会を契機として下水道は急速に普及し、全国で下水道の建設が進みました。これに伴いNJSも業容を拡大しました。

### <第2成長期>

2010年には人口減少社会となり、11年に東日本大震災、12年には笹子トンネル天井板崩落事故が発生しました。これらを期に、災害対策、維持管理、改築更新の事業が進みました。NJSは、災害対策やアセットマネジメントなどの業務により売上の回復を実現しました。

### <第3成長期>

民間企業が事業運営に参入するPPPでの業務拡大が期待されています。2023年のNJSの売上高は、過去最高値を更新し、220億円となりました。

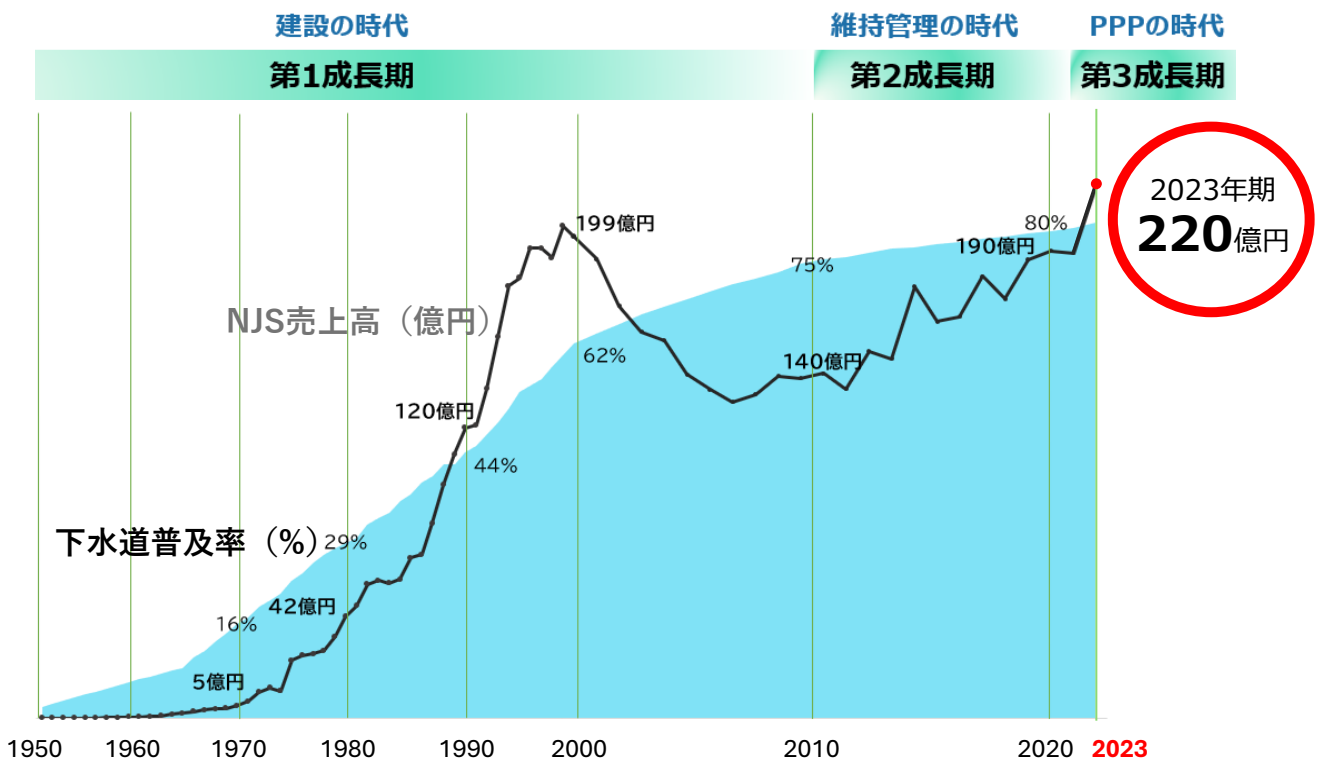


図-3 NJSの成長の軌跡

### 3. 事業環境と課題

#### 3.1 上下水道事業の潮流

これまでの上下水道事業の潮流について、建設の時代（-2010）、維持管理の時代（2010-2020）、PPPの時代=サービスの時代（2020-）と見ることができます。

それぞれの時代の焦点は、

- ・施設をつくる（施設整備・普及促進）
- ・機能をつくる（水の供給・排水・処理）
- ・サービスをつくる（安全・衛生・環境）とすることができます。

昨年より水分野の官民連携を加速するウォーターPPPが進められています。

ウォーターPPPは、

- ・事業を包括化する=包括契約
- ・結果で評価する=性能発注
- ・中長期的に評価する=長期契約

のスキームで実施されます。

事業活動のアウトカムにより評価されるスキームであり、サービスの質が問われる事業に向かっています。

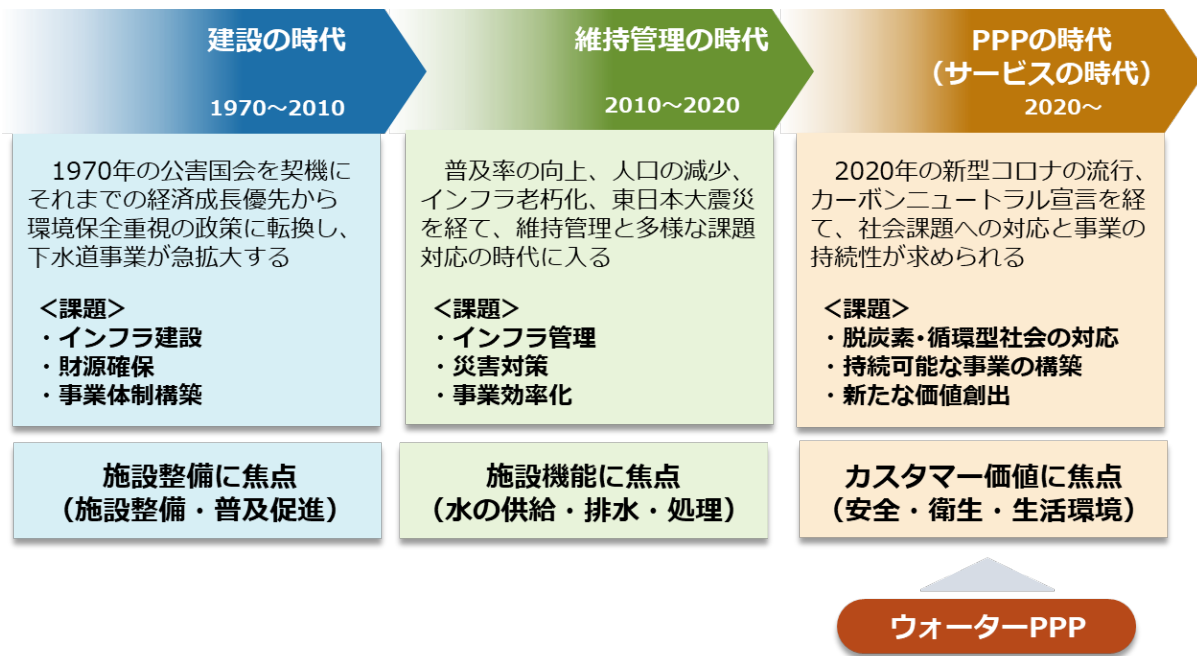


図-4 上下水道事業のトレンドの変遷

### 3.2 サービスとしての上下水道の課題

PPPの時代は、サービスとしての上下水道を推進する時代とも言えます。

サービスの特長は、カスタマーの価値に焦点をおくこと、カスタマーとの共創を進めること、カスタマーの進化に対応すること、サービス領域の拡大にあります。

- 上下水道事業の課題については、
- ・上下水道サービスの強化と災害時対策
  - ・カスタマーと一体となった事業の推進
  - ・カスタマーに対する情報発信と対話
  - ・まちづくりなど幅広いサービスの拡大などがあります。

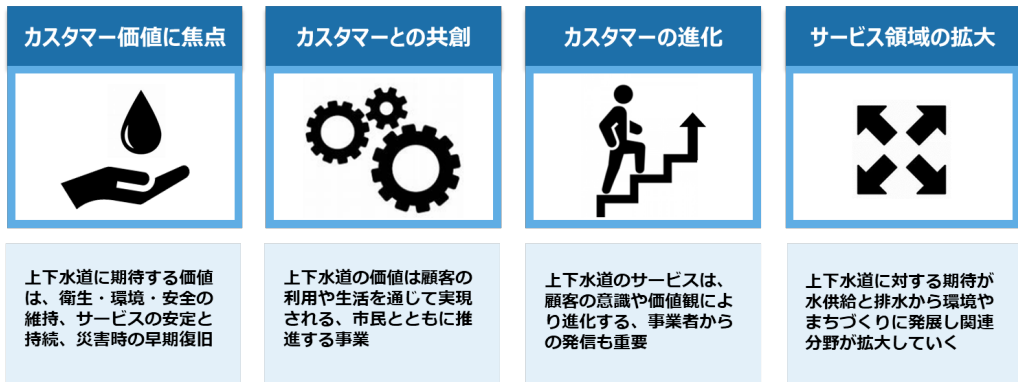


図-5 サービスとしての上下水道の課題

### 3.3 オペレーション改革

上下水道事業は、気候変動、自然災害、インフラ老朽化、職員不足などに直面しており、広域化やデジタル化による効率化やウォーターPPPが推進されています。

事業課題をまとめると、社会課題の解決、事業サービスの向上、インフラの機能持続、環境対策や効率化を含むパフォーマンスの向上と言えます。

これからの事業は、課題解決と同時に持続可能なインフラマネジメントが必要であり、オペレーション改革が求められています。

これに対して、コンサルタントは市民と自治体の利益を優先する仕事の立ち位置、幅広い視野と技術と経験、厚い技術者層があるなど、優位性を持っています。

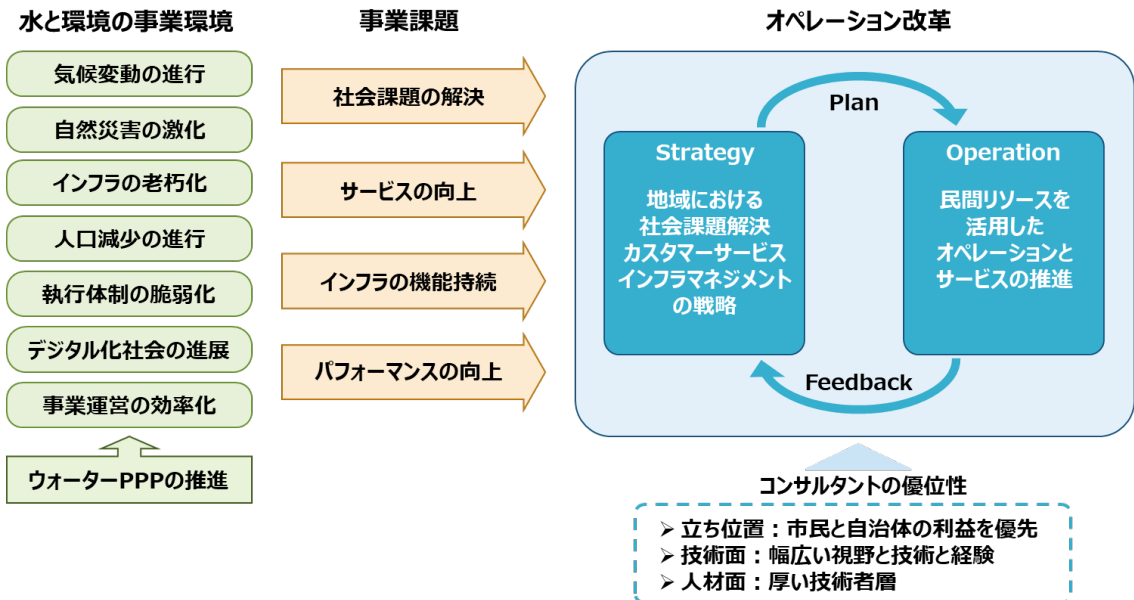


図-6 事業課題とオペレーション改革

## 4. NJSの成長戦略

### 4.1 コンセプト

水と環境の事業環境と課題を踏まえた、成長戦略のコンセプトは「水と環境のオペレーションカンパニー」であり、地域における健全な水と環境の創造を目指します。

戦略のコンポーネントは次の3点です。

- ①地域・環境の課題解決
- ②カスタマーサービスの強化
- ③インフラマネジメントの推進

NJSは、5つのコアリソースにより、StrategyとOperationのサイクルをまわし、強化し、オペレーションカンパニーとして成長します。

水と環境のオペレーション改革は、上下水道の調査・設計、カスタマーサービス、インフラマネジメントに従事してきたコンサルタントの使命として取り組みます。

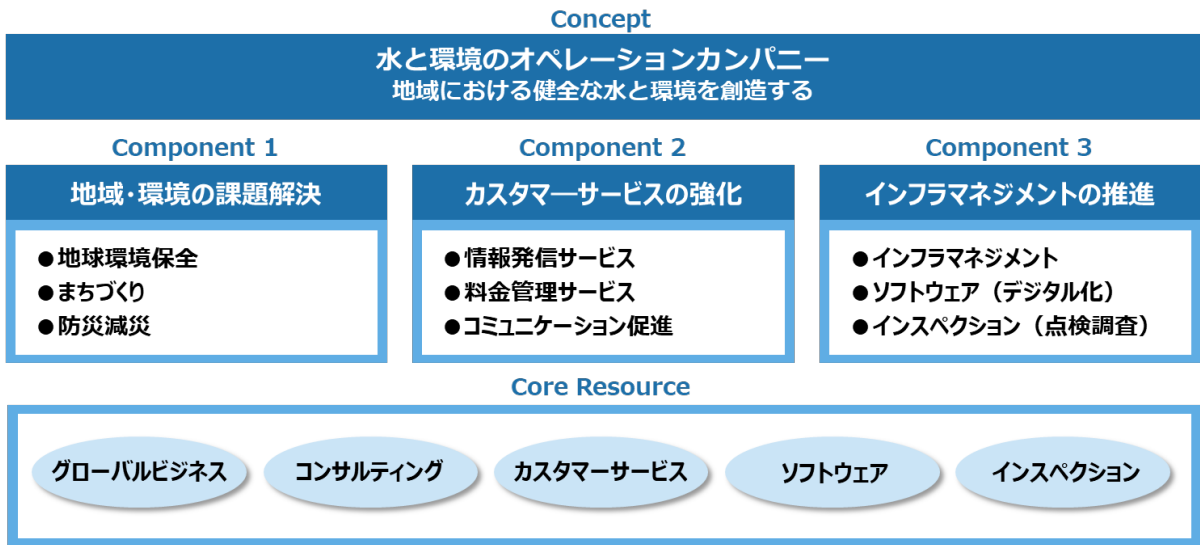


図-7 NJSの成長戦略

### 4.2 オペレーションの対象

水と環境のオペレーション戦略の対象は、地域・環境（地域社会、環境）、カスタマー（市民、ユーザー）、インフラ（管路施設、処理施設）にあります。

地域・環境には、地域や環境の課題解決を推進します。

カスタマーには、サービスの改善を通じて信頼構築と満足度向上を目指します。

インフラには、コスト・リスクの最適化を推進します。

取り組みを通じてNJSは、ビジネス領域の拡大、課題解決力の強化、イノベーションの促進、エンゲージメントの強化、企業連携の促進を実現します。

これを推進するオペレーションズ本部を2024年4月に設置しました。

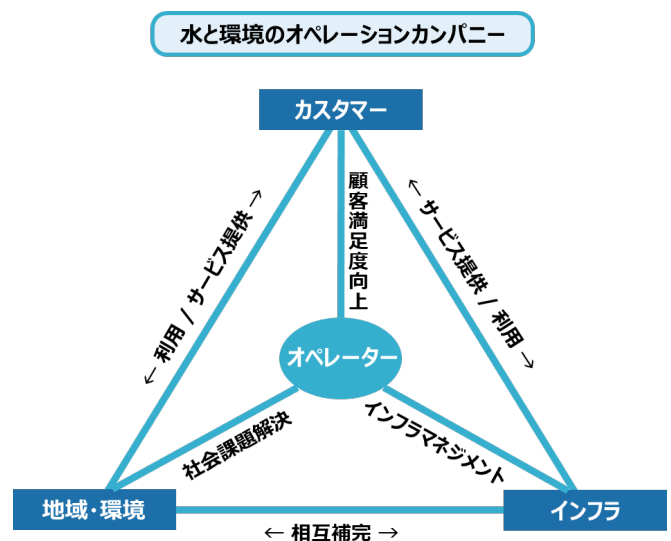


図-8 オペレーションのトライアングル

## 5. 成長戦略の展開方針

### 5.1 地域・環境の課題解決

今日の上下水道事業の重要課題の一つに「水と環境の社会課題解決」があります。成長戦略では「地域・環境の課題解決」として取り組みます。

コンセプトは「地域をいかにし環境をまもる」とし、地域と環境の両面に焦点をあてて取り組みます。

活動対象は、地球環境保全、まちづくり、防災減災の3点とし、環境対策、地域対策、災害対策を推進します。

実施方法は、StrategyとOperationの改善サイクルをまわすことを基本として、人と社会と自然の一体的認識、地域との共創・協働、水インフラのリソース活用を推進します。

ゴール目標は「健全な水と環境と地域価値の創造」です。

これを牽引する体制として地球環境本部を設立しました。

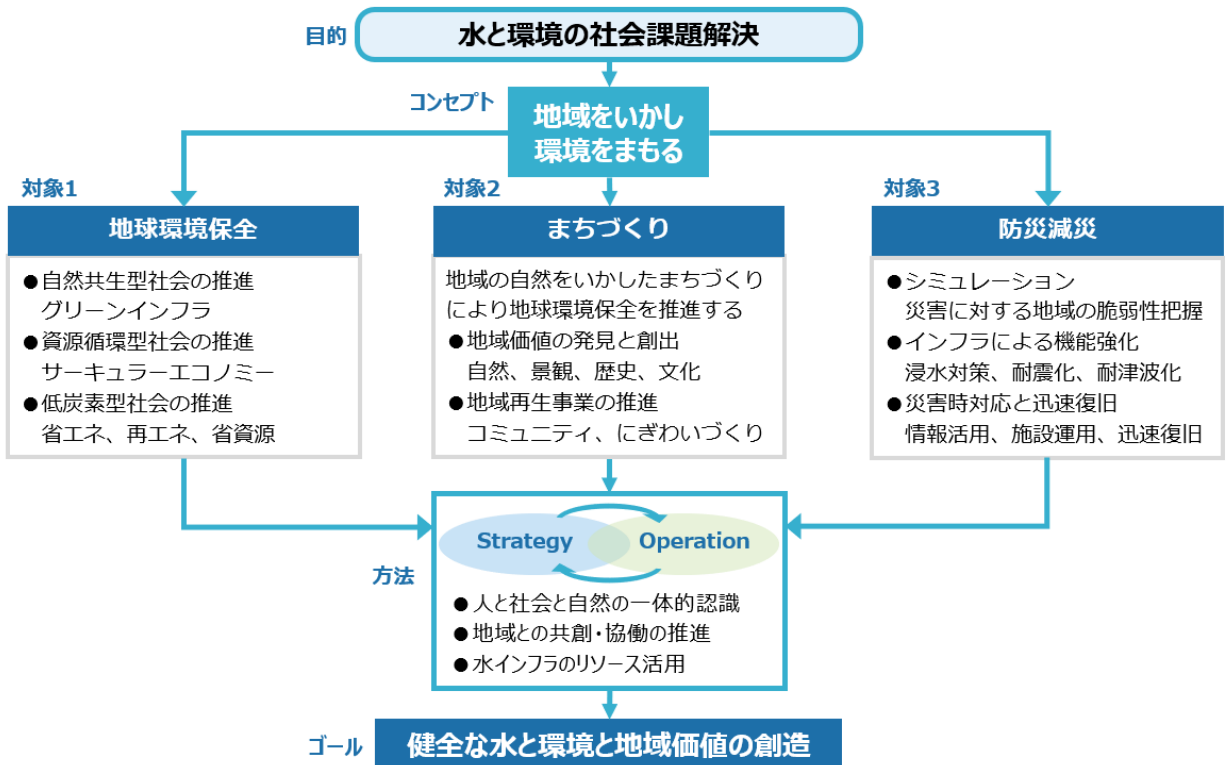


図-9 地域・環境の課題解決の展開方針

## 地球環境保全

## 健全な水と環境を次世代に引き継ぐ



### グリーンインフラ

自然がもつ雨水の浸透や蒸発による気候緩和効果を利用します。

### サーキュラーエコノミー

発生材のリサイクルやインフラの長寿命化は地球資源を保全します。



### 再生可能エネルギー

太陽光発電、水力発電、バイオマス発電などの水インフラ利用の再生エネ発電を進めます。

## まちづくり

## 地域の自然と文化をいかしたまちづくり



### 地域の自然と文化

地域の自然と文化を心の拠り所としてまちづくりにいかします。

### まちおしAWARD

NJSは自分のまちについて語る「まちおしAWARD」を推進しています。

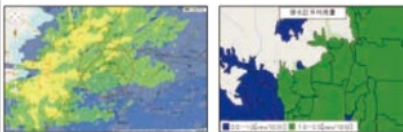


### 地域価値を高めるインフラマネジメント

まちづくりの基盤となるインフラのマネジメントを推進します。

## 防災減災

## 地域とともにつくる災害に強いまち

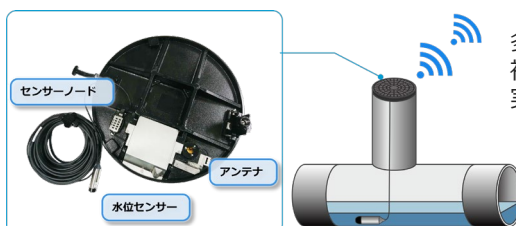


### シミュレーション

災害に対する地域の脆弱性を把握し災害対策にいかします。

### スカイマンホール

水位計などセンサーで災害状況を把握し防災や避難にいかします。



### 能登半島地震

多くの上下水道施設の被害調査と復旧設計を実施しました。



## 5.2 カスタマーサービスの強化

上下水道事業におけるサービスの重要性が高まる状況に対して「カスタマー価値の高いサービスの創出」を目的として市民やユーザーなどカスタマーへのサービス強化を推進します。

コンセプトは「情報共有とサービス向上」とし、情報発信サービス、料金管理サービス、コミュニケーション促進を推進します。

実施方法は、StrategyとOperationの改善サイクルをまわすことを基本として、市民との課題共有、利便性向上と地域への貢献、デジタル技術による価値創造を推進します。

ゴール目標は「カスタマーの信頼と満足度の向上」です。

また、これを効果的に推進するカスタマーサービスシステムを構築します。

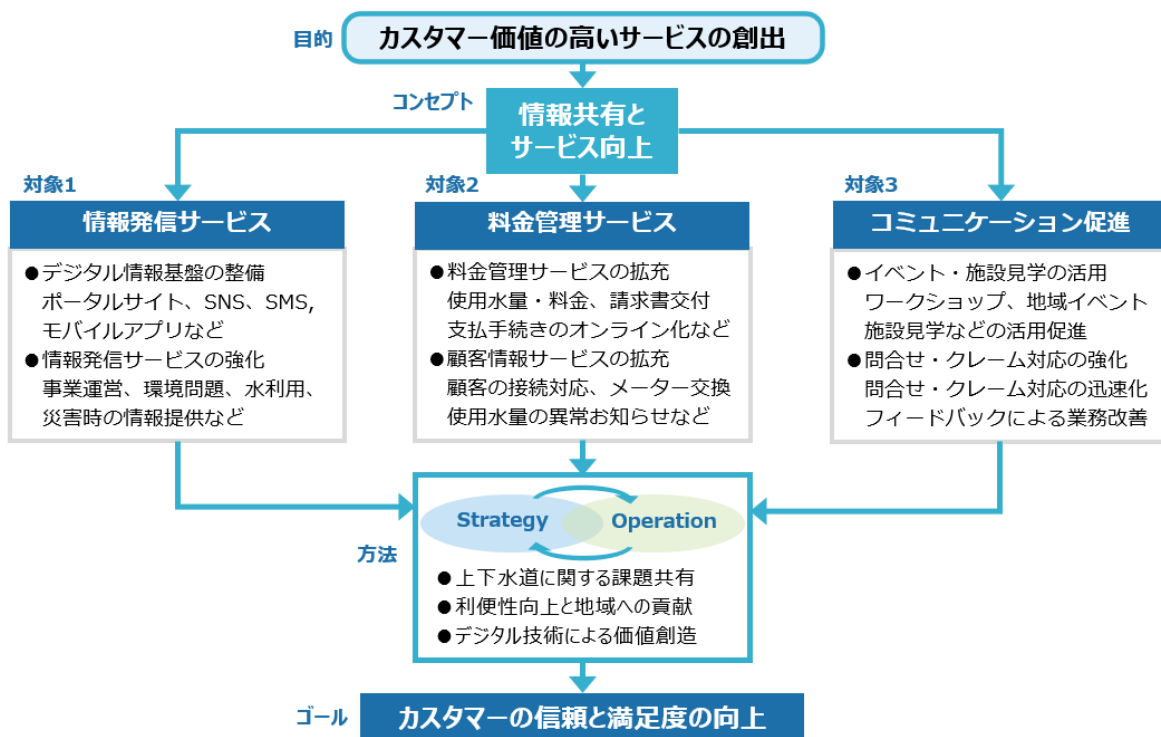


図-10 カスタマーサービスの強化の展開方針

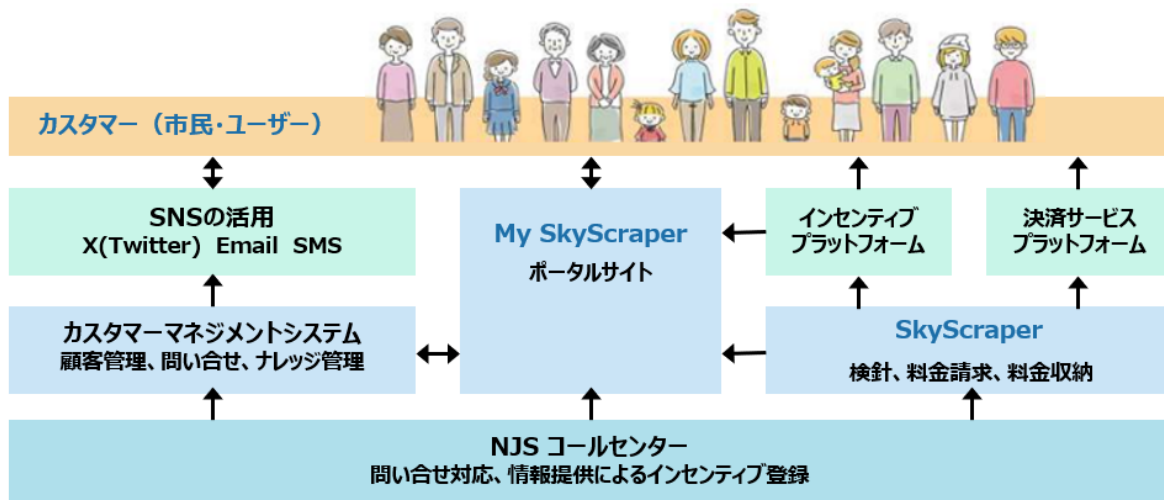


図-11 カスタマーサービスシステムの構成

## 情報発信サービス

## 水と環境の情報をくらしにいかす

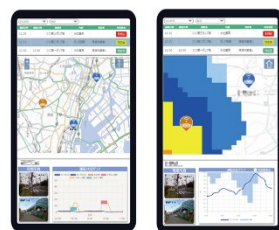


### 上手な水の使い方など

給排水設備の仕組みや水の使い方を紹介し、水への関心を高めます。

### 地域の水と環境など

水と環境のトピックスを提供し、地域の環境への関心を高めます。



### 災害時のお知らせなど

断水状況や応急給水、復旧予定など被災者支援を進めます。

## 料金管理サービス

## 地域を支える水と環境のサービス



### 使用水量と料金

使用水量や料金など水使用に関する情報をわかりやすく提供します。

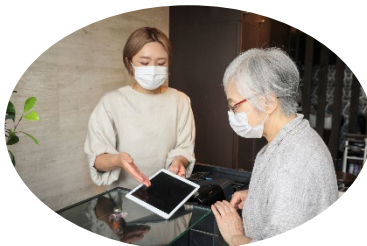
### オンライン支払い

請求書発行や支払い手続きのオンライン化を進めます。



### 接続と各種手続き

接続手続きやメーター交換、異常水量のお知らせなど個別サービスの充実を図ります。



## コミュニケーション促進

## 地域とともにつくる健全な水と環境



### イベント

イベントや施設見学会などを通じて地域との交流を進めます。

### ワークショップ

水や環境に関する学習会や見学会などを推進します。



### 問い合わせ

問い合わせやクレーム対応の迅速化とフィードバックを推進します。



### 5.3 インフラマネジメントの推進

気候変動や災害激化、インフラ老朽化が進行する中でインフラ機能の強化と持続が欠かせない課題となっています。また環境負荷の削減やデジタル技術による効率化も必須になっています。こうした状況を受け「インフラマネジメントの最適化」に取り組みます。

コンセプトは「インフラマネジメントの高度化・効率化」とします。取り組み分野はインフラマネジメント、ソフトウェア、インスペクションに設定します。

各分野の重点課題を、それぞれ管理・更新一体マネジメント、プラットフォーム&AI活用、ロボティクス&データアナリシスとします。

実施方法は、StrategyとOperationの改善サイクルをまわすことを基本として、プラットフォームによる高度化、市民との共創・協働の推進、デジタル技術による価値創造を推進します。

ゴール目標は、「コスト・リスク・環境負荷の低減」です。

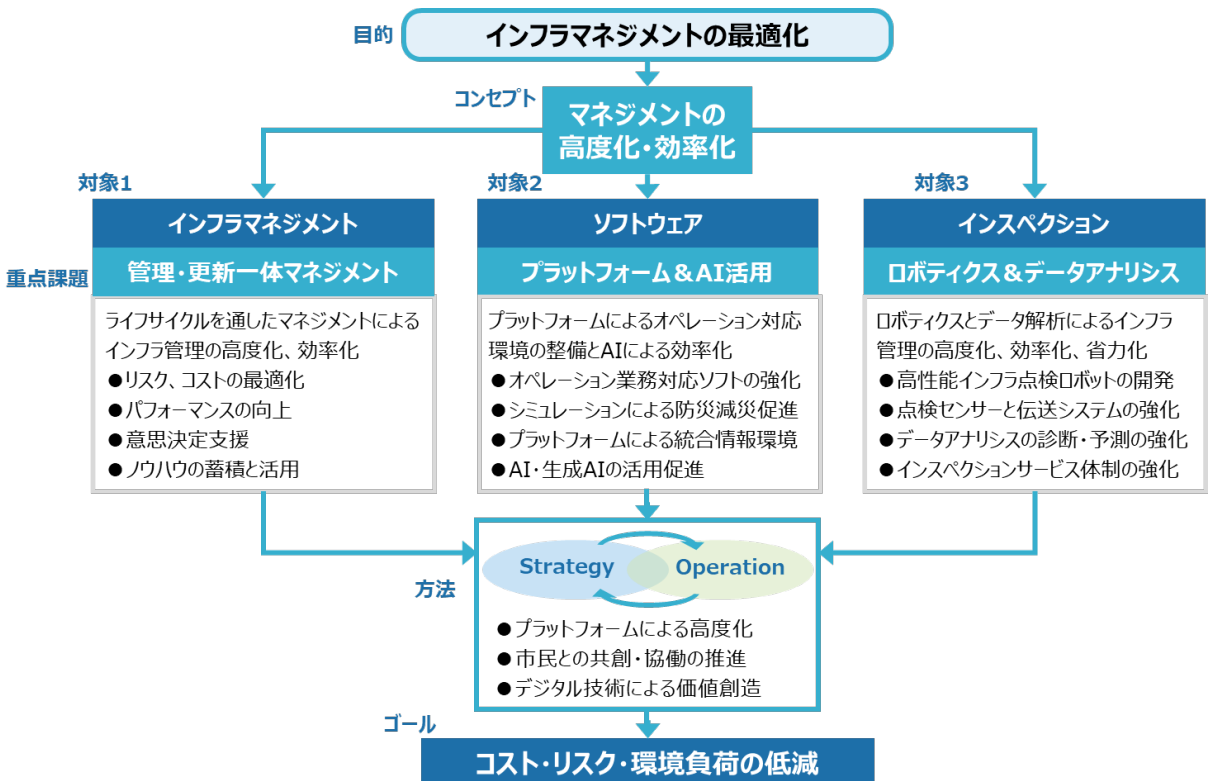


図-12 インフラマネジメントの展開方針

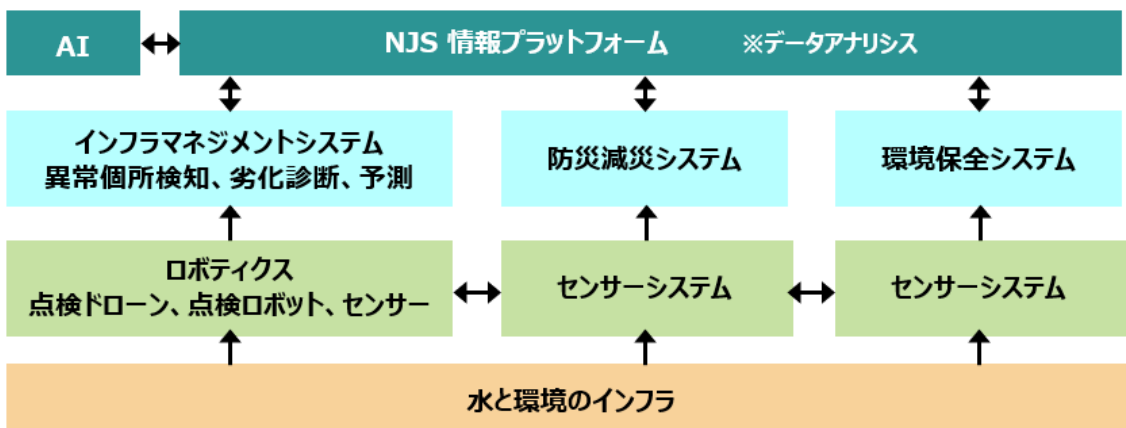


図-13 インフラマネジメントシステムの構成

## インフラマネジメント

## ライフサイクルを通じたインフラマネジメント

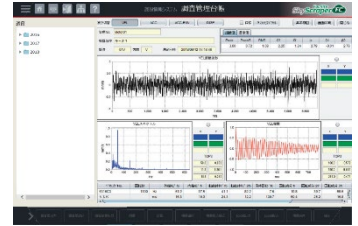
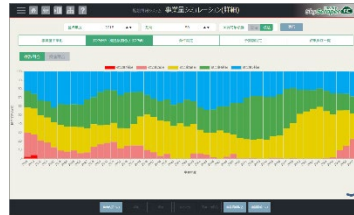


### インフラ調査

インフラの位置、仕様、設置年、劣化状態などを調査します。

### シミュレーション

経年変化によるリスクとコストのシミュレーションを行います。

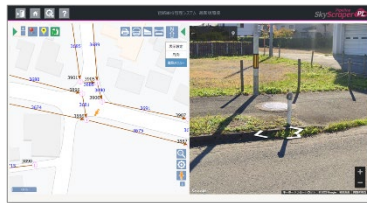


### インフラ劣化診断

インフラの運転状態から現在と将来の健全度を予測します。

## ソフトウェア

## オペレーションの効率化と地域の安全確保

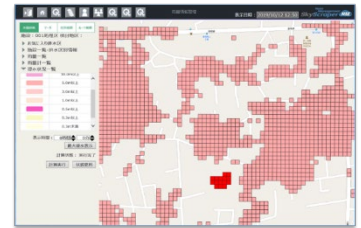


### 施設情報システム

管路や処理施設の情報を効率的に管理運用するシステムです。

### 運転支援システム

処理施設のパフォーマンスを高める運転支援システムです。



### 浸水対策システム

豪雨時の浸水予測に基づき確かな運転と避難対応を実現します。

## インスペクション

## 点検・調査のデジタルトランスフォーメーション



### 水上ドローン

流水のある施設を調査できる、水面走行型の新発想のドローンです。

### 水中ドローン

軽量・小型で最大水深300mまで調査可能な高性能ドローンです。



### ルーシー

小型キャタピラー式の自律走行型の管内調査ロボットです。



## 5.4 人的資本戦略

NJSにおけるPPP戦略の最大の特長は、コンサルタントの人材とノウハウをいかして必要な、課題解決、サービス強化、インフラマネジメントの推進に取り組むことです。

NJSは、水のコンサルタントの特性をいかした、水と環境のコンサルティング&オペレーションカンパニーを目指します。またコンサルティングとオペレーションの機能を強化することによりStrategyとOperationの改善サイクルを効果的にまわしていきます。

NJSのオペレーションカンパニー実現に向けた人的資本戦略は次のとおりです。

- ・ダイバーシティの推進：幅広い分野の専門人材の確保と育成
  - ・プロアクティブの推進：主体的に思考し行動する仕事のやり方への転換
  - ・働き方改革：心理的安全性の確保と場所と時間にとらわれない働き方の実現
  - ・人事制度改革：人事評価や報酬を含む人事制度改革
- 成長戦略の最重要課題として取り組みます。



図-14 人的資本戦略の展開方針

## 6. マイルストーンと数値目標

### 6.1 マイルストーン

成長戦略の目標年は2030年とし、前段の2024～2026年（中期経営計画の期間）は、オペレーションカンパニーに向けた体制構築の期間と位置づけます。

ウォーターPPPの本格展開は2027年以降の予定です。2030年以降については水分野だけでなく、地域の多様な課題解決に取り組む期間と位置づけます。

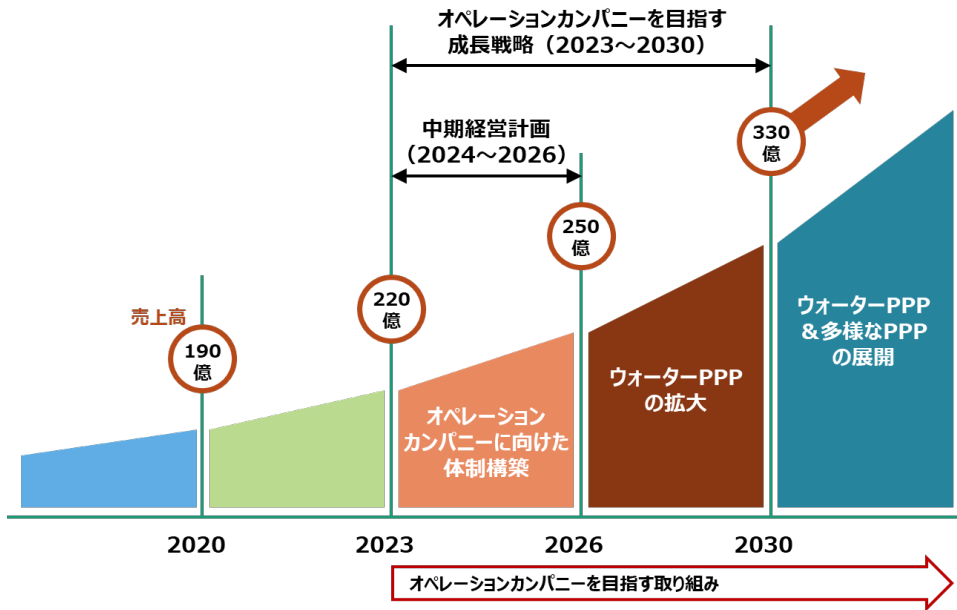


図-15 成長戦略のマイルストーン

### 6.2 数値戦略

成長戦略における2030年の売上目標高は2023年の1.5倍の330億円とします。

これに向けて、2026年の中期経営計画の売上目標高は250億円とします。

中期経営計画の期間は、オペレーションカンパニーに向けた体制構築期と位置づけ、技術開発や人材に対する投資を優先して、営業利益率は10%を目標とします。

従業員数については、現状の1400人から2026年1600人、2030年2000人とします。

	2023年 実績	2026年 中計目標	2030年 成長戦略
受注高	226.7億円	265億円	330億円
売上高	220.3億円	250億円	330億円
営業利益	16.2億円	25億円	40億円
営業利益率	7.2%	10%	12%
当期純利益	20.0億円	17億円	28億円
連結従業員数	1400人	1600人	2000人

図-16 成長戦略の数値目標